GRADA

STANDARDNÍ SITUACE V MANAGEMENTU A JAK JE HRÁT

Praktická příručka pro řešení problémů s lidmi

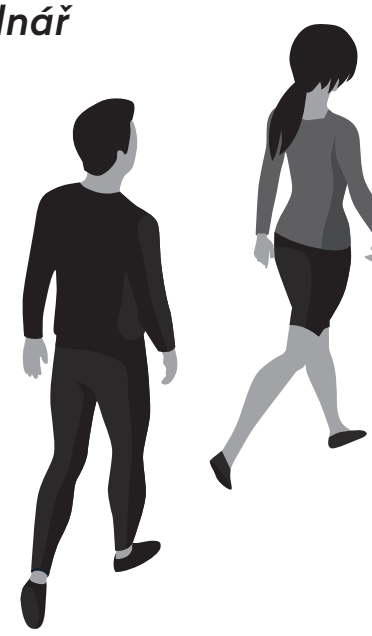
Vojtěch Bednář



STANDARDNÍ SITUACE V MANAGEMENTU A JAK JE HRÁT

Praktická příručka pro řešení problémů s lidmi

Vojtěch Bednář



GRADA®

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy
Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude ***trestně stíháno****.*
Automatizovaná analýza textů nebo dat ve smyslu čl. 4 směrnice 2019/790/EU a použití této knihy k trénování AI jsou ***bez souhlasu nositele práv zakázány****.*

PhDr. Vojtěch Bednář
Standardní situace v managementu a jak je hrát
Praktická příručka pro řešení problémů s lidmi

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401
www.grada.cz
jako svou 9854. publikaci

Odpovědná redaktorka Tereza Kodlová
Grafická úprava a sazba Filip Říha
Návrh a zpracování obálky Lucie Skořepová
Počet stran 112
První české vydání, Praha 2025
Vytiskla TISKÁRNA V RÁJI, s.r.o., Pardubice

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2025
Coverphoto © hobbitfoot / AdobeStock.com, 2025

Názvy produktů, firem apod. použité v knize mohou být ochrannými známkami nebo registrovanými ochrannými známkami příslušných vlastníků.

ISBN 978-80-271-7719-6 (ePub)
ISBN 978-80-271-7718-9 (pdf)
ISBN 978-80-271-5570-5 (print)

Obsah

Poděkování 8

O autorovi 9

Úvod: Standardní situace v managementu a jak je hrát 11

1. Komunikace změn ve firmě nebo organizaci 12
1.1 Změna není život 12
1.2 Relevance změny 13
1.3 Změny rychlé a pomalé 13
1.4 Komunikace změny 14
1.5 Námitky a výhrady 15
1.6 Komunikace negativ 16
1.7 V průběhu procesu změn 17
1.8 Zapojení zaměstnanců do změn 19
1.9 Problémy a nepochopení 20
1.10 Změna změn 20
1.11 Pozice vedení v komunikaci změn 21

2. Nový člověk ve vedoucí pozici: Jak získat a udržet autoritu ... 22
2.1 Pravidlo 1-2-3 22
2.2 Doporučené první kroky 23
2.3 Jak na zásadní rozhodnutí 26
2.4 Osobní management 27
2.5 Problémy a chyby 28

3. Změna postoje nebo situace 30
3.1 Kdy je potřeba dávat pozor? 31
3.2 Komunikace změny 32
3.3 Prosazení změny 34

4. Vrácení již provedených změn 39
4.1 Příčiny a odpovědnost 41
4.2 Rizika a úzká místa 41
4.3 Komunikace rozhodnutí 42
4.4 Prosazování rozhodnutí 44
4.5 Kroky k úspěchu 46

5. Komunikace a prosazování pro lidi negativních rozhodnutí 49
5.1 Co je to negativní rozhodnutí? 49
5.2 Komunikace a prosazování 50
5.3 Problém švejkování 56
5.4 Problém „zadní vrátka“ 57

6. Motivování zaměstnanců k výkonu 58
6.1 Co nás motivuje? 58
6.2 Peníze a práce 59
6.3 Motivování rozdělením variabilní složky mzdy 60
6.4 Věcné dary jako motivátory 61
6.5 Doporučení pro motivační odměňování 62
6.6 Perspektiva a růst 63
6.7 Motivování týmem – „společně rosteme“ 65
6.8 Rozhodují kombinace 66

7. Management nástupnictví a předávání funkcí 67
7.1 Kdy a kde začít řešit nástupnictví? 67
7.2 Koho hledat a koho raději ne 68
7.3 Nástupce zevnitř, nebo zvenčí? 70
7.4 Měl by nástupce vybírat sám vedoucí, nebo ne? 71
7.5 Změna pozice v nástupnictví 72
7.6 Organizace nástupnictví 73
7.7 Po předání funkce 74
7.8 Když není čas 74
7.9 Příprava na nepříjemné 74
7.10 Problémy a úzká místa 75

8. Jednání a vyjednávání se zástupci zaměstnanců 76
8.1 Jediný komunikační bod 76
8.2 Udržování kontaktu s protistranou 77
8.3 Informační tah a tlak ve vyjednávání 78
8.4 Neformální zástupci zaměstnanců a jednání s nimi 78
8.5 Osobní jednání s odboráři 79
8.6 Strategie vyjednávání 80
8.7 Odblokování jednání 82
8.8 Princip tří cílů 83
8.9 Skladba argumentů 83
8.10 Jednání o manažerských rozhodnutích 84

9. Zvládání konfliktů mezi zaměstnanci 85
9.1 Sledování situace jako prevence i řešení 85
9.2 Konfliktní zaměstnanci a práce s nimi 86
9.3 Vztahové problémy na pracovišti a konfliktní zaměstnanci v nich 87
9.4 Konflikt ze soukromí přenesený na pracoviště 89
9.5 Konflikt mezi jednotkami nebo týmy 90
9.6 Válka o vodu (konflikty okolo omezených zdrojů) 91
9.7 Konflikt mezi směnami či pracovišti 92
9.8 Válka sluhů neboli konflikt přenesený z nadřízených na podřízené 93

10. Mobilizace zaměstnanců v krizi 95
10.1 Úloha managementu v mobilizaci zaměstnanců 95
10.2 Nevědomí zaměstnanci v krizi 96
10.3 Problém „zamrzlé jezero“ 97
10.4 Pomoc při mobilizaci zevnitř 99
10.5 Motivování zaměstnanců týmem 100
10.6 Když jde doopravdy o všechno 103

11. Zvládnutí problémových specialistů a výrazných osobností 105
11.1 Přehled o situaci 106
11.2 Řízená komunikace s experty 107
11.3 Cílem je spolupracovat 107
11.4 Nesnesitelný specialista (případová studie) 108
11.5 Přílišná extravagance (případová studie) 109

Závěr: Dávejte góly! 111
Literatura pro inspiraci 112

Poděkování

Za podporu a pomoc při tvorbě této knihy patří poděkování:

Františku Bělohlávkovi

Janu Drahoňovskému

Jaroslavu Homolkovi

Michalu Horáčkovi

Petru Ševčíkovi

mé ženě Zuzce

a dalším.

O autorovi



PhDr. Vojtěch Bednář vystudoval sociologii a žurnalistiku v Olomouci. Od roku 2012 provozuje odborný portál Firemní sociolog – poradenský institut zaměřený na otázky vedení lidí, manažerské práce se zaměstnanci ve firmách, na rozvoj a podporu manažerů a vedoucích pracovníků. Spolupracuje s řadou českých a v České republice působících zahraničních společností i s veřejnými a státními organizacemi. Rotarián, ženatý, otec pěti dětí.

Úvod: Standardní situace v managementu a jak je hrát

Karel je starší, špičkový manažer a také amatérský fotbalový trenér. Seděli jsme spolu u kávy a já se jej zeptal: „**Co je klíčem k sportovnímu úspěchu?**“ Odpověď mne překvapila.

„Potřebuješ toho mnoho, ale klíčem, tím opravdu důležitým, je vymyslet něco, co tvůj soupeř nečeká a co ti dá výhodu překvapení. Problém je v tom, že soupeř myslí podobně. Také on se snaží vymyslet něco, co tě překvapí. Naštěstí většina soupeřů není tak kreativních, takže nakonec vymyslí něco, co už tady bylo. Těch základních složek není moc, ale dají se kombinovat. Abys byl připraven, musíš se je naučit všechny a musíš se naučit reagovat na jejich kombinace. Protože se dějí standardně, říkáme jim standardní situace. A v prvé řadě je musíme umět hodně dobře hrát. Když to zvládneme, snažíme se pak vymyslet něco úplně nového. Takže: buď kreativní, ale měj především a zejména zvládnuté ty standardní situace“.

Sportu nerozumím, ale Karlovi jsem dal zapravdu, protože jeho odpověď byla přesvědčivá a logická. S velkým překvapením jsem pak zjistil, že ji dokážu, vlastně docela dobře, aplikovat i na svou práci. Pro management a práci s lidmi totiž platí víceméně totéž, co pro Karlův fotbal. Musíte být kreativní, ale naprostá většina toho, co se děje, jsou ve skutečnosti standardní situace. Které musíte umět hrát.

Kniha, kterou držíte v rukou, je výběrem nejčastějších standardních situací z praxe firemního sociologa a inspirací, jak je hrát. Na lidi neexistuje návod, proto říkáme, že je to inspirace, a ne postup. Nicméně by měla být inspirací, kterou můžete prakticky použít. Neboť „na čem není kolečko od kávy, není užitečné“.

V České Lípě, 31. 7. 2024

1. Komunikace změn ve firmě nebo organizaci

Mám pro vás dobré zprávy! Naše firma roste, dynamicky se rozvíjí, a tak se vedení rozhodlo, že celý náš provoz přestěhuje do Zapadlostánu. Už po Vánocích! Těšíte se?

Když od příkladu, kterým začínáme tuto kapitolu, odeberete fiktivní název státu, tak se stal přesně, jak jsme ho zde popsali. A to včetně nepochopení skutečnosti, že „přestěhovat pobočku" rovná se prakticky připravit její zaměstnance o práci. Nyní se budeme věnovat tomu, jak organizační změny komunikovat správně – a to jak ty naprosto zásadní, tak zdánlivě bezvýznamné.

1.1 Změna není život

Jedním z nejčastěji citovaných omylů je floskule „změna je život" a také „mějte změnu rádi". Naprostá většina lidí organizační změny nesnáší. Nesnáší je tím více, čím více se jich osobně dotýkají. Snaha podávat změnu, často velmi negativní a intenzivně dopadající, způsobem „buďte za to rádi", se nejenomže míjí účinkem, ale současně působí jako výsměch těm, na které dopadá. Důsledkem je pak jejich negativní vnímání managementu, nedůvěra, demotivace, a nakonec konfliktní chování.

Pokud tedy chystáme či budeme podstupovat (nejen) organizační změnu, měli bychom vědět, že naši lidé se na ni netěší, berou ji jako nutné zlo, ale pokud ji správně vysvětlíme (odkomunikujeme) a prosadíme, tak se jí přizpůsobí, a dokonce na ní mohou i spolupracovat. Přitom je celkem jedno, co je podstatou změny.

OMYL Z PRAXE:

V naší firmě jsme všichni profesionálové jako v armádě. Uděláme vše, co se nám přikáže, od ředitele po skladníka, jsme za to placení. Nějakou kolektivní psychiku tady vůbec nemusíte řešit!!! – B. J.

1.2 Relevance změny

Jsou změny velké a změny malé. Můžeme je měřit rozpočtem, náročností, délkou a dobou implementace a mnoha dalšími měřítky. Z pohledu personálního řízení jsou klíčové dva parametry:

1) Jak intenzivně se změna dotkne konkrétních zaměstnanců.
2) Jak dlouho bude změna probíhat, tj. jak dlouho potrvá, než nastane nový „trvalý stav".

Změna, která se lidí reálně nedotkne a potrvá krátce, je marginální a v podstatě jen stačí oznámit, že k ní došlo (s jedinou výjimkou, té se budeme věnovat dále). Změna, která trvá delší dobu, už je důležitá, protože i kdyby do práce jednotlivců bezprostředně nezasahovala, může k tomu dojít zprostředkovaně (např. reorganizace servisního oddělení firmy prodlužuje jeho reakční časy a tím dopadá na zbytek zaměstnanců). Změna, která je rychlá, ale do životů zasáhne, představuje obvykle šok, a změna, která má velký dopad a trvá dlouho, je dlouhodobou zátěží, na kterou se však lze v průběhu adaptovat.

PŘÍKLAD:

Poté, co rekonstrukce budovy slavnostně skončila, jsme si měli oddechnout, ale musím se přiznat, že se mi po těch rozkopaných chodbách stýská.

Pokud tedy připravujeme organizační změnu, ať už jde o změnu v procesu, postupech, místě firmy anebo třeba o zavádění nového systému, vždy byste ji měli nejprve posuzovat podle výše popsaných kritérií, tedy: jak velký bude její dopad na konkrétní zaměstnance a jak dlouho potrvá, než bude dotažena do konce.

1.3 Změny rychlé a pomalé

Organizační změna pro naše zaměstnance nezačíná okamžikem, kdy se provede, ale momentem, kdy jsme jim ji oznámili. S tím musíme počítat při organizaci a plánování. Neexistuje norma, která by nám říkala, která změna je rychlá a která pomalá, v praxi je ale „rychlá" změna ta, která proběhne za méně než dva měsíce od ohlášení po úplné naplnění.

PŘÍKLAD Z PRAXE:

Rebranding. Poté, co byla firma poskytující služby odkoupena novým vlastníkem, se tento rozhodl, že ji zahrne do svého portfolia značek, a to znamenalo, že ji přejmenuje. Firma dostala nový název, nové (světovější) logo, ale na práci jako takové, na poskytovaných službách, na interních procesech, se nezměnilo praktiky nic. Zaměstnanci firmy o odkoupení věděli a byli opakovaně ujišťováni, že v blízkém horizontu nedojde k žádné změně v jejich práci, v odměňování a podobně – zkrátka, že nový vlastník firmu kupuje takovou, jaká je, právě proto, aby mohl pokračovat v tom, co doposud dělá dobře. O přejmenování jim ale nikdo neřekl.

Poté, co bylo oznámeno, že se bude měnit značka společnosti, došlo během velmi krátké doby ke ztrátě části (pro firmu klíčových) externích spolupracovníků, kteří tvrdili, že jedním z důvodů, proč s ní spolupracují, je právě „zavedená značka" a že když ta teď bude změněna na jinou, tak „už to nebude ono". Poměrně citelným impulzem byl odchod jednoho z interních zaměstnanců, který byl pro ostatní důležitou autoritou, a i když jeho důvody se změnou značky nesouvisely, ostatní si je tak vyložili. V ten okamžik se noví majitelé začali snažit přejmenování komunikovat směrem k zaměstnancům, používali přitom argumenty jako „vždyť o nic nejde" nebo „vám to může být jedno". V celkovém součtu došlo ještě před samotnou změnou značky ke ztrátě asi 15 % kapacity, bohužel část klíčových lidí se přesunula ke konkurenci, která jim slíbila stabilitu.

Příklad, který jsme zde popsali, se skutečně stal v České republice a dobře ukazuje, že organizační změna může být velmi náročná a emocionálně bolestivá dokonce i tehdy, když vlastně „o nic nejde" – tj. když se dá stihnout za poměrně krátkou dobu a dopad na práci, na odměňování apod. je minimální (toto je ta výše zmiňovaná výjimka). Proto je potřeba si vždy položit ještě jednu otázku: zda naši zaměstnanci a lidé mají k tomu, co měníme, nějaký vnitřní vztah. Pokud ano, mohou reagovat z našeho pohledu nečekaně, nelogicky, podrážděně a negativně.

1.4 Komunikace změny

Kdy začít s komunikací změny zaměstnancům? Pamatujte na to, že psychické problémy a nepohodlí spojené se změnou začínají už v okamžiku, kdy o ní lidé vědí. Kdy tedy informovat?

V okamžiku, kdy je splněna jedna ze dvou podmínek: buď je o změně s definitivní platností rozhodnuto a ta bude platit (bez ohledu na to, zda je „malá" nebo „velká"), a tehdy, když se o ní lidé dozví neformálními kanály a začíná se šířit strach, nejistota, fámy a dezinformace.

Změny komunikujeme zásadně dvěma kanály současně: formálním a neformálním. Formální kanál je jakékoli médium pod kontrolou firmy (e-mailový zpravodaj, intranet, informační obrazovky; můžeme použít více médií současně, ale je kriticky důležité, aby sdělovaly stejný obsah). Neformální kanál jsou lidé – nejvíce osvědčení jsou linioví manažeři, přímí vedoucí apod. Informace o změně musí obsahovat:

- **Co se bude dít** (rebranding firmy)
- **Kdy změna začne a kdy skončí** (1. červenec – 1. září)
- **Jaký bude dopad na konkrétní zaměstnance** (Minimální, postupně budou měněny používané papírové formuláře a pomůcky za nové s novým logem, ale se shodným obsahem i strukturou. Na nově dodávaném materiálu a zboží bude nové logo. Po přechodnou dobu bude možné využívat původní i nové.)
- **Proč ke změně dochází** (Nový majitel sjednocuje své značky, přeznačení umožní poskytovat služby i v zahraničí, kde dosavadní českou neznají a nerozumí jí.)
- **Jaká je pozice managementu** (Tady je potřeba říct, že změny podporujeme a jsme na straně těch, kteří o nich rozhodují, případně jsme sami rozhodli a jsme si jisti, že změny jsou správně; nebo, že změny jsou vynuceny okolnostmi a podporujeme je, protože je to jediná možnost, jak zvládnout složitou situaci.)
- **Jaký je nejbližší konkrétní krok**

Vedoucím či nadřízeným předáme informace s předstihem a osvědčilo se vybavit je „seznamem dotazů", což je dokument s nejpravděpodobnějšími otázkami zaměstnanců a návodem, jak na ně odpovědět. Z praxe víme, že přítomnost této pomůcky velmi výrazně zvyšuje angažovanost a ochotu spolupracovat. Vedoucí dostanou také závazný pokyn, kdy mají své zaměstnance informovat o tom, co se chystá, protože s krátkým zpožděním bude informace předána také formální cestou – a lidé se svých nadřízených logicky začnou ptát.

1.5 Námitky a výhrady

Je velice pravděpodobné, že se u organizačních změn objeví celá řada námitek a výhrad „z lidu". Je dobře je poslouchat, a to ze dvou důvodů. Prvním je, že ignorování

působí arogantně a snižuje ochotu spolupracovat, druhý, že je dost možné, že se takto dozvíme něco skutečně důležitého. Doporučujeme zavést formální kanál sběru zpětné vazby a tytéž zaměstnance informovat neformálním kanálem, tedy pomocí vedoucích. Otevření kanálu pro zpětnou vazbu vede k tomu, že jednak klesne množství kritických námitek pronesených „mezi řečí", které nám sice moc neubližují, ale ani nepomáhají, a na které lze nyní odpovědět „tak jim to napiš", a jednak se současně skutečné problémy mohou řešit.

Aby měli zaměstnanci ke kanálu sběru zpětné vazby důvěru, je potřeba jim občas ukázat, že informace z něj skutečně sbíráme a využíváme. Úplně ideální je, když dovedeme ukázat konkrétní opatření nebo krok, ke kterému jsme se rozhodli na základě jejich připomínek nebo návrhů – tato technika výrazně zvyšuje angažovanost zaměstnanců.

Pokud se vůči probíhající změně objeví destruktivní kritika, tedy v tom smyslu, že „všechno je špatně" a „neměli to dělat", je dobré pokusit se vysledovat její zdroj. Velmi často jsou to zaměstnanci s vysokou mobilitou uvnitř firmy (tj. takoví, kteří se z povahy své práce pohybují mezi pracovišti a odděleními a v rámci toho fungují jako „rozsévači"). Mohou to být také vedoucí na nejnižším stupni, předáci nebo specialisté. Zejména v takovém případě je potřeba zakročit a dotyčným důrazně připomenout, že součástí jejich zodpovědnosti je i ta za pracovní prostředí a že šířením podobných věcí ji citelně porušují.

1.6 Komunikace negativ

Otázce, jak říkat lidem negativní věci, se věnujeme v jiné části této knihy. Pojďme se však na ni, velmi krátce, podívat i zde. „Negativa" mohou být buď samotná podstata změny, nebo její důsledky a dopady na zaměstnance. Zvláště pozor je potřeba dávat, když je obojí ve vzájemném rozporu; tedy když je samotná změna pro firmu, pracoviště nebo zaměstnavatele pozitivní, ale to už se nedá říct o jejích důsledcích pro zaměstnance. A vůbec se nemusí jednat o tak extrémní případ, jako byl popsán na začátku této kapitoly.

PŘÍKLAD Z PRAXE:

Vedení firmy se rozhodlo, že zavede nový systém práce. Jeho úspěšná implementace a certifikace firmě zajistila přístup na nové trhy, možnost získávat

prestižní zakázky a pracovat pro klienty, pro které doposud pracovat nemohli. Proces certifikace byl ale velmi náročný, a tak či onak se dotknul každého pracoviště ve firmě. Obvykle přitom znamenal prudký nárůst administrativy, byrokracie a v řadě případů bylo nutné úplně „překopat procesy", to znamená, dělat věci jinak, než byli lidé i dlouhé roky zvyklí. Celkově došlo k tomu, že ať už byl přínos certifikace jakkoli veliký, zaměstnanci ji nenáviděli. A rozhodně nepracovali tak, aby se co nejrychleji podařila. Nikdo se sice otevřeně nepostavil na odpor, ale mezi mnohými z nich se mluvilo o tom, že „když to vlastně úplně nedopadne, management to vzdá". (původní citace)

Situace, kterou jsme popsali v předchozím případě, rozhodně nevznikla sama a lví podíl viny na ní nese management. Ten totiž sice hovořil o pozitivech, výhodách a nutnosti uspět v konkurenčním prostředí, ale daleko méně o tom, co to znamená pro jeho vyšší stovky zaměstnanců, a v souladu s omylem, který jsme již popsali, žil v domněnce, že „protože jsou placení, budou se muset přizpůsobit".

Negativa jsou přirozenou součástí organizačních změn. Existuje celá řada způsobů, jak se s nimi vypořádat, které mají jednoho společného jmenovatele: musíme s nimi počítat a také se na ně musíme připravit. Ignorování nebo marginalizace vede přesně k situacím, jako je ta z našeho příkladu. Přitom nevzniká zlým úmyslem, ale často tím, že vedení má plné ruce práce se změnou samotnou a personální otázku vůbec neřeší. Příprava nemůže začít poté, co jsme změnu oznámili, ale je to součást plánování změny samotné.

1.7 V průběhu procesu změn

Poté, co jsme oznámili organizační změnu zaměstnancům, obvykle nastává tzv. hluché období mezi tímto okamžikem a momentem, kdy se začne doopravdy uvádět do praxe. V našem zájmu je, aby toto období bylo co nejkratší, pokud bychom ale zejména zásadní změnu oznámili bezprostředně před jejím počátkem, mohli by to zaměstnanci vnímat jako zradu. Strategie „šoku", tedy varianta velké změny v krátkém čase, se z toho důvodu většinou nedoporučuje, i když existují situace, kdy zkrátka a dobře nemáme jinou možnost. Pokud máte pocit, že se v takové situaci nacházíte nebo si nejste jisti, rozhodně doporučujeme konzultovat postup, který chcete zvolit, s externími odborníky. U změn menšího dopadu můžeme pracovat s kratším obdobím (v řádu dnů, nebo týdnů), u zásadnějších jsou pak nutností měsíce – mimo jiné také z toho důvodu, že organizační příprava

velkých změn je sama o sobě náročná, a pokud by zaměstnanci viděli třeba větší množství nestandardních činností, aniž by tušili, co se děje, bylo by to zbytečným zapalovačem fám a strachu.

Hluché období můžeme využít k zapojení zaměstnanců do přípravných prací na změně, třeba sběrem jejich zpětné vazby a návrhů, jak ji provést co nejlépe. Pokud to není možné, a pokud by toto období mělo trvat déle než zhruba tři měsíce, je potřeba začít změnu aktivně komunikovat.

PŘÍKLAD Z PRAXE:

Ano, je pravda, že se tady kdysi něco vyhlásilo, jenže pak se dva roky vůbec nic nedělo. Takže teď za námi nechoďte s tím, že budete měnit výrobní normy! – Pavel, mistr

Dobrým příkladem, jak na to, může být firma, která (při příležitosti zavádění nového informačního systému) pro své zaměstnance připravovala pravidelné brífinky, kde je informovala jednak o aktuálních krocích, jednak o postupu celého projektu. Informování by mělo být věcné, pozitivní – vždy opakujeme hlavní argumenty pro změnu i to, že se zajímáme a staráme o dopad našich kroků na zaměstnance. Není ale potřeba zaměstnance seznamovat s příliš velkými detaily a nebylo by dobře je zapojovat do „příběhu", tedy kladů, nedostatků, úspěchů a problémů spojených se změnou. Důvodem je, že by začali prožívat něco, co se jich netýká, a to by mohlo ovlivnit jejich výkonnost a celkový úspěch změny.

Komunikace v „hluchém" období znamená:

- Udržujte zaměstnance informované o tom, že se změna připravuje a co se děje.
- Využijte k tomu interní komunikační média (bulletin, intranet), ale také neformální komunikaci přímými nadřízenými.
- Snažte se získávat a zpracovávat jejich zpětnou vazbu a návrhy.
- Nezapomeňte opakovat, proč je změna důležitá, že vám dopady na lidi nejsou lhostejné a že na jejím dotažení do konce trváte (nic není horší než dlouhotrvající nejistota).
- Nepřehánějte to s detaily a technickými podrobnostmi, které vaše zaměstnance nezajímají a mohly by je příliš angažovat.

1.8 Zapojení zaměstnanců do změn

Existuje několik osvědčených postupů, jak zaměstnance do organizačních změn zapojit a jak je motivovat k tomu, aby na nich spolupracovali. Prvním a nejčastěji s úspěchem používaným je „cílová odměna". Dopředu připravíme a nastavíme výrazný a viditelný benefit, který všichni obdrží „za odměnu" poté, co se podaří změnu úspěšně zvládnout. Mělo by to být něco, co překračuje hranice obvyklých motivačních nástrojů nebo benefitů, pokud jde o náročnou změnu, nebo něco menšího v případě, že je méně náročná a kratší. Důležité je, aby si všichni slíbenou „cílovou odměnu" dovedli představit a aby ji vnímali jako jednoznačně pozitivní záležitost. Dobrou cestou, jak takovou odměnu nastavit, je zaměstnanců se zeptat (lze využít průzkum, dotazník, nebo jinou formu hromadné zpětné vazby), abychom věděli, co by si přáli (jestliže však provedeme výzkum na podobné téma tam, kde na něj lidé nejsou zvyklí, jen tím vyvoláme podezření).

PŘÍKLAD Z PRAXE:

… A tak jsme se vás zeptali, co byste ocenili, a výsledky jsou jasné. Pokud se nám povede nový koncept uvést do provozu do konce října tohoto roku, kdy podle něj máme začít vyrábět, obdrží každý z vás jako poděkování jednorázovou odměnu ve výši 15 000 Kč. Je to poděkování za vaši práci a tak trochu odškodné za všechny těžkosti, které se zaváděním budou spojeny.

Alternativní cestou k odměně je benefit spojený přímo se změnou. Je to něco, co lidem zlepší podmínky k práci anebo práci samotnou a co jim „prodáme" jako součást plánované změny. Tu sice budou i nadále vnímat jako negativní, ale tento pocit bude pozitivní složkou o něco vyvážen. Tuto cestu doporučujeme vybrat v případě, že příprava a realizace změny výrazně zkomplikuje našim zaměstnancům život, ale po jejím ukončení se naopak očekává zjednodušení práce.

PŘÍKLAD Z PRAXE:

… Víme, že reorganizace výrobní haly za provozu ostatních hal bude velká zátěž pro všechny. Prodlouží se cesty do práce, zkomplikují logistické linky, bude se zde pohybovat spousta techniky, bude větší hluk a prašnost. Takže jsme se rozhodli, že nad rámec toho všeho provedeme kompletní rekonstrukci šaten na první a druhé hale. Sice to není přímo součást akce, ale myslíme si, že si to všichni zasloužíte…

1.9 Problémy a nepochopení

Může se stát, že naši zaměstnanci přes všechnu vyvinutou snahu a úsilí informace o změně dezinterpretují a nebo nepochopí. Poznáme to tak, že se začnou šířit fámy, které typicky zveličí jak změnu, tak její dopady na lidi. Z praxe víme, že tento efekt výrazně zesílí v případě, že zaměstnanci vidí nějaké konkrétní kroky (které ale se změnou nemusí přímo souviset).

PŘÍKLAD Z PRAXE:

Prý se ta výroba celá přesune do druhého závodu a tady zůstanou jenom sklady a administrativa a možná v nejlepším případě pár menších pracovišť. Co teď budeme dělat? Co bude s místy?

Tyto fámy mohou mít přímý dopad na výkonnost i efektivitu našich pracovníků, proto bychom proti nim měli zakročit. V ideálním případě k tomu opět použijeme kombinaci formálního a neformálního média. Nikde ale neříkáme, že „vyvracíme fámy", pouze říkáme pozitivní informace, které na známé fámy reagují. Příklad takového sdělení:

V rámci reorganizace bude do sousedního závodu přesunuta výroba z části I. V uvolněných prostorech vznikne nová linka pro kompletaci našeho nového výrobku, který nyní připravujeme.

Toto je autentická reakce vedení firmy na fámu z předchozího příkladu. Fáma není přímo zmíněna, ale je vysvětlena a uvedena na pravou míru. Stejná informace byla s předstihem sdělena příslušným mistrům, kteří ji měli stejným způsobem předat zaměstnancům.

1.10 Změna změn

Pokud se nám významnější změnu povedlo komunikovat a pak došlo k její změně, tj. původní už neplatí a místo toho platí něco zcela jiného, stojíme před velmi nezáviděníhodnou situací. Způsoby, jak se s ní vyrovnat, popisujeme v kapitole o vrácení již provedených změn. Pro změnu „v procesu" platí důležitá rada, kterou

doporučujeme následovat: jakoukoli komunikaci směrem k zaměstnancům můžeme naplánovat a provést teprve potom, co jsme si jisti koncovým stavem. Pokud si jím jisti nejste, protože se situace chaoticky vyvíjí, použijte techniku „žabích skoků“, kterou popíšeme dále.

1.11 Pozice vedení v komunikaci změn

Ať už zvolíme jakoukoli techniku či strategii komunikace organizačních nebo pracovních změn, vždy bychom měli působit cílevědomě, profesionálně, ale nikoli neempaticky, nebo dokonce přehlíživě. Nezbytně nutné je dávat lidem jistotu, že celou situaci profesionálně řídíme a že ji máme pod kontrolou, a to včetně problémů, které se mohou objevit. Pak ji zvládneme a výsledek bude pro všechny zúčastněné pozitivní.

2. Nový člověk ve vedoucí pozici: Jak získat a udržet autoritu

Nejhorší byly první tři měsíce, když mě nikdo neznal, nikdo nevěděl, co dělám, a nikdo mě nerespektoval. Pana Pavla (předchozího vedoucího) měli rádi a vážili si ho, ale on tu nebyl a místo něj přišel nýmand – já. Když jsem jim chtěl zadat úkol, ptali se „kdo vlastně jste?" a to bylo velice ponižující… – Karel N.

Na jiném místě této knihy píšeme o tom, jak řídit a organizovat proces nástupnictví. Co má ale dělat člověk, který právě získal vedoucí pozici, ať už zvládnutým nebo nezvládnutým nástupnictvím, a nyní má zodpovědnost za lidi? Právě tomu se budeme věnovat v této kapitole.

2.1 Pravidlo 1-2-3

A protože to nejdůležitější patří na začátek, i kdyby se to tam nehodilo, začneme tím nejpodstatnějším, co ostatně většina nastupujících manažerů více nebo méně intuitivně chápe. A sice, že pokud chtějí získat respekt a zanechat dojem, musí to udělat poměrně brzy, protože času je málo a jednou pokažené se velmi špatně napravuje.

Existuje prosté pravidlo, budeme mu říkat 1-2-3. Po nástupu do funkce a převzetí zodpovědnosti máme přibližně 1 měsíc na to, abychom se představili a aby si o nás naši zaměstnanci vytvořili první dojem. I když je jen hrubý a nepřesný, je důležitý.

Pokud chceme, aby naše osoba byla spojována s nějakými konkrétními vlastnostmi nebo způsobem práce, myšlení, komunikace a podobně, máme 2 měsíce (samozřejmě včetně prvního) na to, abychom tento svůj styl ukázali podřízeným a nejlépe nasadili i u nich.

Chceme-li začít zavádět zásadnější změny a potřebujeme-li pro ně podporu a spolupráci zaměstnanců, měli bychom s tím začít až po 3 měsících, ne dříve. Samozřejmě toto pravidlo není možné vždy dodržet, ale platí a měli bychom o něm vědět. Po 3 měsících dostatečně známe svou roli i své pracoviště, naši podřízení znají nás a změna není šokem ani překvapením.

Při vyjmenovávání těchto pravidel vás možná napadne ještě jedno, pravidlo „sto dnů hájení". Je to úzus uplatňovaný v politickém boji, který znamená, že nová autorita, třeba vláda, první tři měsíce své práce, tedy zaokrouhleně těch 100 dnů, není napadána opozicí, protože se předpokládá, že ještě úplně nezná prostředí, práci a nakonec nemůže nic prosadit. Tento úzus neplatí ani v politice, a rozhodně bychom neměli čekat, že bude platit na pracovišti, a to i když se občas demonstrativně vyhlašuje. **Po nástupu do funkce vás před lidmi nikdo hájit nebude a lidé už vůbec ne**.

2.2 Doporučené první kroky

Bez ohledu na to, jak byl postaven proces nástupnictví a zda budoucí podřízení svého nového šéfa znají, nebo ne, je nezbytným prvním krokem v kariéře nového manažera jeho formální představení. Ano, je potřeba ho udělat, i když se vedení chápe člověk, který je ve firmě notoricky známý, a zejména pak, pokud je novým vedoucím někdo ze zaměstnanců. I když existují specifické a extrémně vzácné situace, kdy je lepší, když nový vedoucí nastoupí „tiše", v naprosté většině případů může pokus o nenápadné dosazení nového vedoucího udělat mnohem více škody než užitku. Formální představení by měl provést vyšší nadřízený, pokud takový existuje, a v případě, že nový vedoucí nebo manažer přichází jako náhrada předchozího, měl by se ho zúčastnit i ten (je to důležité pro vnímání kontinuity). Nového vedoucího představíme (i když ho všichni znají), vysvětlíme podřízeným náplň jeho role, rozsah pravomocí, a pokud se od něj očekává naplnění nějakých cílů, tak i o jaké cíle jde. To je důležité pro posílení vazby mezi nadřízeným a podřízenými. Nový vedoucí by měl začít působit pokud možno ihned po oficiálním představení, aby měl prostor pro vytvoření dojmu.

I když jsou první týdny a měsíce v nové pozici většinou hektické, pro člověka, který má přímé podřízené, je velmi důležité, aby byl mezi nimi vidět. Fyzická přítomnost je zásadní pro vytvoření dojmu a obrazu manažera u podřízených a zafixování jeho role, tj. navození stavu, kdy přímí podřízení dotyčného člověka skutečně vnímají jako svou autoritu. Pokud se toto podcení, i kdyby z chvályhodných důvodů, mohou být důsledky velmi nežádoucí, ve zcela extrémním případě si zaměstnanci mohou myslet, že dotyčná osoba není jejich šéfem, a respektovat někoho úplně jiného.

Nový šéf by měl osobně znát všechny své přímé podřízené a také klíčové nepřímé. Bývá dobrým zvykem se v průběhu prvního měsíce s každým z nich osobně setkat

a probrat vzájemná očekávání a z nich plynoucí úkoly. Problémem může být, když je přímých podřízených velké množství, nebo pokud jsou velmi výrazně rozptýleni v prostoru (což otevírá složitou otázku, zda je spíše svážet, nebo zda by je měl nový nadřízený objíždět, tato otázka je komplikovaná a nebudeme se jí zde věnovat).

TIP:

Kolik přímých podřízených? Klíčovým faktorem je velikost „malé sociální skupiny", což je největší možná skupina lidí, ve které se všichni navzájem mohou spolehlivě znát. Konkrétní počet osob pro její strop neexistuje, protože záleží na mnoha různých parametrech, orientačně se ale nachází někde okolo třiceti lidí. Pokud máme více přímých podřízených, znamená to, že bychom měli začít vytvářet manažerské mezistupně.

Pokud přicházíte jako nový vedoucí na místo člověka, který byl ve funkci relativně dlouho (a je jedno s jakými výsledky), doporučuje se v rámci setkání s přímými podřízenými nemluvit o chystaných zásadních a dramatických změnách, i kdybychom je plánovali, ale spíše se ptát na to, co oni očekávají, zajímat se o chod pracoviště, týmu a o úkoly a zadání pro dohlednou dobu. Je velmi pravděpodobné, že podřízení mají nastavené nějaké cíle nebo směry, a prudkou změnu by nemuseli akceptovat a to ani za předpokladu, že se z jejich úhlu pohledu jedná o změnu k lepšímu. Určitě bychom ale měli hovořit o svých cílech, koncepci, záměrech. Platí zde jednoduché pravidlo 2/1 – vedoucí by měl dva díly času naslouchat potřebám podřízených a 1 díl času mluvit o svých.

Pokud přicházíte na nově zřízenou pozici, nebo pokud váš předchůdce odešel po krátké (do 1 roku) době ve funkci, není výše popsané potřeba a v rámci setkání s každým přímým podřízeným můžete zcela otevřeně hovořit o změnách, a to i koncepčních, respektive o nastavování nové koncepce. Totéž platí v případě, že vedoucí je do pozice instalován v rámci krizového řízení.

Není od věci (ale na druhou stranu to ani není zcela nezbytné) v rámci příchodu a představení nového nadřízeného udělat nějakou čistě pozitivní společenskou věc. Koupit dámám v kanceláři květiny, dělníkům připravit pohoštění, nebo, což je ještě lepší, provést nějakou výrazně viditelnou změnu v pracovním prostředí nebo režimu. Něco, co všichni ocení, nejlépe něco, na co všichni dlouho čekali. Vůbec nemusí jít o věc, která by byla drahá, nebo náročná, protože podřízení cenu nejenomže neocení, ale velmi často ani nedovedou rozeznat. Musí ji však vidět.

PŘÍKLAD Z PRAXE:

Paní A nastupovala na pozici vedoucího pracovníka zodpovědného za koordinaci a provoz řady oddělení společnosti. Některá z těchto oddělení ale byla rozhádaná a hlavně, odcházející předchůdce se nechal slyšet, že paní A „není zrovna nejlepší osobou". Naštěstí se podařilo odpor překonat velmi jednoduše. Díky blízkým paní A bylo velice levně sehnáno několik nových kapslových kávovarů, do každého oddělení byl dodán jeden společně se zásobou kávových kapslí. Pro organizaci, kde do té doby poměrně velkému počtu zaměstnanců sloužily dva staré a nevýkonné kávovary, to byla velice potěšující a všeobecně pozitivně vnímaná změna, zvláště proto, že předchůdce paní A nechtěl problém s kávou řešit, protože „je všechno v pořádku a do práce se chodí pracovat, a ne popíjet káva". Své zaměstnance si tímto krokem paní A doslova získala a když slyšeli koncepci práce, kterou připravila, byli ještě mnohem spokojenější.

Po dobu adaptace, tj. po první tři měsíce, by nový vedoucí pracovník zásadně neměl sbírat zpětnou vazbu na svou osobu, tj. ptát se „jak to dělám" a v zásadě ani zjišťovat, jak se na něj dívají jeho podřízení. Je to proto, že taková zpětná vazba by byla zkreslena hned dvakrát, jednak krátkou dobu ve funkci, a tudíž neznalostí, jednak interferencí odkazu jeho předchůdce. Kromě toho viditelné ptaní se po vlastním výkonu by velmi pravděpodobně působilo jako projev slabosti, nebo nedostatečné míry sebejistoty. Ani jedním z těchto dojmů rozhodně nepotřebujete působit na své podřízené.

Přinejmenším v prvních týdnech ve funkci by se nový nadřízený měl také zdržet hodnocení práce svých podřízených. Kromě případu, kdy do funkce přicházíte jako renomovaný expert a právě proto, abyste práci hodnotili, by takové hodnocení bylo vnímáno jako nedostatečně kompetentní. Hodnotit je možné začít po několika týdnech, nejpozději po měsíci, kdy už máme vytvořený image a také, kdy máme elementární znalosti o výkonnosti a práci svých podřízených. Je tak nižší pravděpodobnost, že se dopustíme nespravedlnosti, nebo nevhodného signálního hodnocení.

POZNÁMKA:

Signální hodnocení je takové, kterým vysíláte signál ostatním zaměstnancům. Typický příklad je, když nadřízený pochválí práci člověka, který podle názoru ostatních kolegů pracuje nedostatečně kvalitně, protože ho ještě dobře nezná a neví, s čím srovnávat. Vyslaným signálem v tomto případě je, že dostanete pochvalu i za slabý výkon – tak proč se snažit o lepší?

2.3 Jak na zásadní rozhodnutí

I když novému vedoucímu obecně doporučujeme se zásadními rozhodnutími počkat po uplynutí prvních tří měsíců, nakonec před nimi neutečeme a v praxi se často stává, že je musíme vykonávat a oznamovat už mnohem dříve. Jak na to?

Asi nejdůležitější otázka je, zda při rozhodování o zásadních věcech brát, nebo nebrat ohled na předchozího vedoucího a tedy kontinuitu. Pokud ho brát budete, snížíte pravděpodobnost negativní reakce podřízených. Jenže noví vedoucí jsou velmi často novými vedoucími právě proto, aby podobné ohledy nebrali. Jeden z důvodů, proč se nedoporučuje změny zavádět ihned, je právě to, abychom se vyhnuli srovnávání s předchůdcem.

Právě pro situaci, kdy má nový vedoucí za úkol provést zásadní rozhodnutí hned ze začátku, ale ve firmě nebo na pracovišti silně přetrvává étos předchůdce, existuje vyzkoušená technika postupu. Provádí se takto:

1) Nebudeme brát v potaz pravidla popsaná v této kapitole. Jsme tady proto, abychom realizovali razantní změnu a realizujeme ji teď a tady.
2) Rozhodnutí postavíme jako nutné a racionální. *Přečtěte si v této knize kapitolu o mobilizaci zaměstnanců v době krize. Jsou tam postupy, které zde můžete použít také.*
3) Použijeme přístup TINA (There Is No Alternative) – není jiné cesty, není žádná možnost kompromisního řešení, prostě to tak bude. Rozhodnutí už bylo učiněno a je potřeba ho provést.
4) Okamžitě poté zahájíme maximum činností pro to, abychom samotný proces uvedení rozhodnutí do praxe udělali pro všechny, kterých se týká, co nejpříjemnější a nejsnazší. Snažíme se jim zlepšit podmínky, pečovat o ně, ukazujeme jim svou pozornost a zájem o jejich potřeby, jsme vnímaví a přátelští, nicméně z podstaty rozhodnutí **neustupujeme**.
5) Z bodu 4 neustoupíme ani v případě, že bychom narazili na odpor nebo nespolupráci. Klíčové je přimět lidi k tomu, aby se podle našeho rozhodnutí začali chovat a dělali konkrétní kroky směřující k jeho naplnění. Ideální je, když to mohou být ze začátku kroky malé, z jejich pohledu snadné. Musí být ale zcela jasné, k čemu a kam vedou.
6) Když nás budou srovnávat s předchůdci, nebudeme předchůdce hodnotit. Oni by to dělali jinak, ale to není náš problém, naše rozhodnutí je jasné, srozumitelné, a hlavně se vykonává. Na to, že se o lidi staráme (bod 4), nepoukazujeme, nikoho nekritizujeme a nesrovnáváme se. Fakt a realita jsou ty, že jsme zde my, naše práce a naše rozhodnutí – a to je vše.

Vážení čtenáři, právě jste dočetli ukázku z knihy ***Standardní situace v managementu a jak je hrát.***
Pokud se Vám ukázka líbila, na našem webu si můžete zakoupit celou knihu.